Васькин Александр Анатольевич. Оценка эффективности работы менеджера как элемент организации предпринимательской деятельности : Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.30 : Москва, 2000 166 c. РГБ ОД, 61:00-8/442-3

**Содержание к диссертации**

Введение

**1. Роль менеджеров в организации и управлении предпринимательством . 7**

1.1.Деятельность менеджера в условиях предпринимательства, ее особенности и содержание. 7

1.2. Анализ отраслевой и профессионально-квалификационной структуры занятости в предпринимательстве . 25

**2. Эффективность работы менеджеров как составная часть эффективности предпринимательской деятельности . 48**

2.1. Использование факторов эффективности работы менеджеров в управлении предпринимательской деятельностью. 48

2.2. Особенности оценки эффективности работы менеджеров на российских и зарубежных предприятиях . 73

2.3. Разработка системы требований к оценке эффективности работы менеджеров . 93

**3. Оценка эффективности работы менеджера в процессе организации предпринимательской деятельности . 103**

3.1. Определение показателей оценки эффективности работы менеджеров. 103

3.2. Оценка эффективности работы менеджера на основе анализа структуры затрат рабочего времени . 122

Заключение. 143

Список литературы 146

Приложения 159

**Введение к работе**

Актуальность темы.

Осуществляемые в России радикальные экономические преобразования сопровождаются становлением и развитием предпринимательской деятельности .

Успех предпринимательской деятельности во многом зависит от квалификации менеджеров. Именно профессиональные менеджеры способны найти и применить эффективные методы управления для достижения целей организации.

Для успешного решения проблем российской экономики в условиях переходного периода большое значение имеет изучение, обобщение и использование опыта управления в странах в развитой рыночной экономикой.

Реформирование российской экономики сказалось на темах научных исследований, в которых доминирующую роль заняли проблемы управления, поиск путей эффективного управления как на макро-, так и на микроуровне. Во многих работах уделено внимание вопросам стратегии. Разработка стратегии предприятия, как известно, связана с затратами материальных, финансовых, интеллектуальных и информационных ресурсов, времени.

Следует отметить, что разработка и реализация стратегических решений предполагает обладание значительным объемом информации, которая может собираться, систематизироваться и анализироваться в течение всего времени ведения бизнеса.

Однако далеко не всякий субъект предпринимательской деятельности в состоянии разработать и реализовывать собственную стратегию, если не располагает профессиональными управляющими - менеджерами.

В зарубежной и отечественной литературе рассматриваются различные аспекты теории и практики менеджмента; прослеживается история становления и развития менеджмента; проводится сравнительный анализ различных школ менеджмента; рассматриваются принципы и методы менеджмента, в том числе и в условиях предпринимательской деятельности.

Однако, несмотря на многочисленные исследования по проблемам теории и практики менеджмента, проблемы характера, содержания и эффективности работы менеджера разработаны недостаточно и нуждаются в дальнейших исследованиях. Это подтверждает актуальность темы диссертации.

Степень разработанности проблемы.

Из опубликованных отечественных и зарубежных работ по проблемам менеджмента следует отметить труды по следующим направлениям:

Различные аспекты управления и управленческой деятельности рассматриваются в работах Бушмарина И., Варламова К., Галаевои Е., Гупалова В., Козловой О., Кочкиной Н., Красовского Ю., Ладанова И., Мильнера Б., Петросяна Д., Русинова Ф., Фаткина Л. и ДР.

В трудах Антосенковой Л., Архипова В., Зайверта Л., Попова Г., Семенова Ю., Сле-зингера Г., Сильченкова А., Чернова В., Шкатуллы В. и других ученых значительное внимание уделено вопросам эффективности деятельности управленческих работников, проблемам ее оценки и путей совершенствования.

Вопросы применения статистическо-математических методов отражены в трудах Адамова В., Бакланова Г., Вергилес Э., Дубинина А., Ильенковой С, Макальской М. и других ученых.

Однако методология оценки эффективности деятельности менеджеров в новых условиях функционирования российских предприятий нуждается в дальнейшей разработке и совершенствовании, что и определило цели и задачи данной диссертационной работы.

Цель и задачи диссертации.

Целью настоящего исследования является разработка методики оценки эффективности работы менеджера как элемента организации предпринимательской деятельности.

В соответствии с поставленной целью в диссертации решены следующие задачи теоретического и прикладного характера:

- показана роль менеджеров в организации и управлении предпринимательством;

- обобщён опыт организации работы менеджеров в странах с развитой рыночной экономикой и даны рекомендации по его использованию в российских условиях;

- проведён сравнительный анализ различных научных подходов к изучению эффективности работы менеджеров в условиях предпринимательства в России и за рубежом, выявлены основные недостатки и преимущества научных подходов с целью разработки более совершенной методики оценки эффективности работы менеджеров;

- проанализированы методики оценки эффективности работы менеджеров, распространённые на российских и зарубежных предприятиях, и, предлагаемые в литературе, сделаны выводы о возможности их совершенствования;

- проведён анализ структуры затрат рабочего времени менеджеров на российских предприятиях в современных условиях.

Объект и предмет исследования.

Объектом исследования выступает предпринимательство, а предметом - деятельность менеджера.

Научная новизна диссертационной работы состоит в следующем:

- впервые доказано, что оценка эффективности работы менеджера является элементом организации предпринимательской деятельности. Обоснован вывод о необходимости выделения оценки эффективности работы менеджеров в самостоятельное направление предпринимательской деятельности;

- впервые разработана система факторов эффективности работы менеджеров в условиях предпринимательства, включающая: производственные, финансовые, кадровые, информационные факторы и фактор рабочего времени;

- разработана методика оценки эффективности работы менеджера в условиях предпринимательства. Элементами методики являются: метод оценки, цель оценки, субъект и объект оценки, форма и способ оценки, фактор и показатель оценки; В отличие от существующих методик , предложенная методика позволяет достичь несколько целей оценки эффективности работы менеджеров: создание кадрового резерва менеджеров, планирование карьеры менеджера, стимулирование самоменеджмента, изучение организации работы менеджера;

- на основе изучения современной практики оценки эффективности работы менеджеров и выявления ее недостатков на российских предприятиях предложена система требований, определяющих разработку и применение конкретных методик оценки эффективности работы менеджеров в процессе организации и управления предпринимательством, а также разработана классификация целей оценки эффективности работы менеджеров. Оценка эффективности работы менеджеров преследует следующие цели:

а) организационные, включающие: изменение должного положения, создание кадрового резерва, планирование карьеры, повышение квалификации, определение профессиональной пригодности менеджеров,

б) контрольные, включающие: изучение организации работы менеджера, выявление управленческих способностей и развитие их, изучение организации работы менеджера,

в) мотивационные, включающие: изменение поведения менеджера посредством его морального и материального поощрения (наказания) предпринимателем, стимулирование самостоятельного обучения и саморазвития менеджера;

- на основе анализа отраслевой и профессионально-квалификационной структуры занятости в предпринимательстве выявлено качественное изменение роли менеджеров в организации производства, которое заключается в превращении их образовательного и профессионального уровня в движущую силу экономического роста и инвестиционной деятельности, в фактор конкурентоспособности предпринимательства;

Практическая значимость работы определяется, прежде всего, тем, что содержащиеся в ней положения и рекомендации по оценке эффективности работы менеджера создают предпосылки для совершенствования менеджмента на российских предприятиях.

Реальность рекомендации подтверждена их практическим использованием в деятельности ООО «ТД Интербизнесгрупп».

Результаты исследования могут быть использованы в процессе преподавания менеджмента.

Апробация работы.

Основные положения работы были доложены на кафедре Общего менеджмента и статистики фирм Московского государственного университета экономики, статистики и информатики.

Основные положения диссертационной работы нашли отражение в шести публикациях, общим объемом 17,1 п.л.

## Анализ отраслевой и профессионально-квалификационной структуры занятости в предпринимательстве

Повышение значения рабочей силы в определении направления экономических преобразований вызывает необходимость выработки новых подходов к менеджменту, с одной стороны, и является результатом влияния научно-технической революции на место и роль человека в общественном производстве, с другой. Изменяются требования к работникам со стороны предпринимателей, профессионально-квалификационная и отраслевая структура занятости в предпринимательстве. Необходимо оценить направленность основных тенденций и качественных сдвигов в отраслевой и профессионально-квалификационной структуре занятости в предпринимательстве с точки зрения влияния, которое оказывают эти тенденции на изменение роли менеджеров в организации предпринимательской деятельности.

Как подчеркивают эксперты ООН, в настоящее время наблюдаются изменения в направлении влияния факторов экономического роста и появлении новых факторов. Основной действующей силой экономического роста в условиях предпринимательства является уровень развития людских ресурсов, как в профессиональном, так и в общеобразовательном смысле, в то время как ранее основную роль играли природные ресурсы, давая стране существенные преимущества в системе мирохозяйственных связей [27]. Система мирохозяйственных связей в настоящее время переживает глобализацию.

Глобализация общественного развития заключается в постоянно растущей взаимозависимости общемировых процессов, проходящих в различных регионах и странах мира. Соответственно зародилась и идея глобального управления - совокупности методов и институтов, позволяющих контролировать и направлять нарастающий поток изменений таким образом, чтобы обеспечить более благоприятные условия для сбалансированного, совместимого с сохранением среды обитания развития [173].

Выделяют два направления глобализации экономических отношений: создание глобальных корпораций и формирование стратегических союзов и динамических сетей.

Глобализация является объектом научных исследований различных ученых, что вызывает существование противоположных мнений по целому ряду вопросов.

Одни рассматривают глобализацию как необходимость в условиях ожесточающейся конкуренции, другие в качестве эффективного механизма использования глобальных технологических ресурсов, третьи считают, что глобализацию нельзя сводить лишь к экономической интеграции: посредством глобализации преодолеваются национальные и культурные барьеры, выравниваются национальные экономические законы, смягчаются дискриминационные меры [44, 221, 106,173, 137].

Последняя точка зрения заслуживает наиболее пристального внимания, так как подобный подход позволяет рассмотреть проблему с различных сторон, установить причинно-следственные связи и выделить среди всех факторов влияния наиболее значимые. Осуществление глобализации не только как экономического, но социально-культурного прогресса путем, в том числе, ослабления регулирующих мер на уровне национальных экономических систем способствует развитию предпринимательской деятельности, появлению значительно большей свободы для перемещения людей, капиталов, продукции, обмена идей, взаимному обогащению национальных культур, пониманию отличий религиозных течений и мировоззрения граждан различных народов и государств. Особую ценность приобретает возможность изучения опыта зарубежного менеджмента и применение его на практике, как это произошло с внедрением во многих странах мира такой формы работы с персоналом, как «кружки качества».

Выбор тех или иных факторов глобальной конкурентоспособности определяет стратегию деятельности предприятий - субъектов предпринимательской деятельности. Различные мнения существуют по поводу стратегий предприятий в условиях глобализации [222, 44, 226, 221, 106, 112]:

Одни ученые в числе таких стратегий называют: стратегии достижения ценовых преимуществ, с ориентацией на технологическое производство, с ориентацией на анализ и учет особенностей конкретных рынков, высокий уровень подготовки кадров, другие выделяют стратегии: повышение качества продукции, повышение качества процессов, с ориентацией на потребителя, с ориентацией на маркетинг, глобальной координацией, третьи отмечают необходимость проведения стратегий максимального охвата потребителей, минимизации затрат, минимизации вреда окружающей среде и эффективности менеджмента.

Объединяет мнения различных специалистов то, что диапазон предлагаемых факторов достаточно широк, но так или иначе управленческая эффективность присутствует в каждом наборе факторов, что говорит о приоритетности для большинства отечественных и зарубежных ученых значения фактора эффективности менеджмента.

Преимущество корпораций, осуществляющих предпринимательскую деятельность в глобальном масштабе, основано на их способности к объединению разрозненных предприятий в целостную систему с общими задачами и стратегией развития [173, 137]. Создание целостной системы сопровождается следующими мерами: реорганизация структуры менеджмента и производственного процесса, изменение структуры занятости и сокращение общей потребности в рабочей силе. Создание глобальных корпораций изменяет основополагающие правила организации менеджмента, а эффективность менеджмента наряду с уровнем квалификации экономически активного населения рассматривается в числе основных конкурентоспособных преимуществ не только субъектов предпринимательства, но и экономических систем государств, как отечественными, так и зарубежными учеными.

С точки зрения взаимосвязей процессов глобализации с различными аспектами управления заслуживает внимания мнение о четырех факторах глобальной конкурентоспособности, в числе которых следующие: глобальная рыночная эффективность, глобальная эффективность менеджмента, глобальная эффективность издержек и глобальная экологическая эффективность [44].

Эффективность менеджмента является основным фактором по сравнению с другими тремя, так как обеспечивает их одновременное влияние посредством сопряжения управленческих усилий. Эффективность менеджмента достигается осуществлением следующих мер: децентрализация структуры менеджмента, создание единой системы учета и контроля, благоприятного климата для обучения персонала, повышение требований к менеджерам, выработка коммуникативности и способности учитывать культурную специфику персонала.

Децентрализация - это лишь одна из сторон повышения эффективности структуры управления и на отечественных предприятиях она находит свое применение. В настоящее время, на приватизированных российских предприятиях отмечаются тенденции усиления децентрализации на среднем уровне управления, и в то же время централизации стратегического управления [81]. Последняя тенденция вызвана объективным фактором - ликвидацией государственного подчинения предприятий, что означает отсутствие вышестоящих министерств и ведомств, определявших стратегическое развитие предприятий. Децентрализация на среднем уровне управления, осуществляемая, в том числе, путем сокращения звенности, вызвана сокращением производственной деятельности субъектов предпринимательства и численности занятых.

## Особенности оценки эффективности работы менеджеров на российских и зарубежных предприятиях

В данной главе необходимо проанализировать методики оценки эффективности работы менеджеров, рекомендуемые различными учеными, а так же встречающиеся на ряде отечественных и зарубежных предприятий. В целях разработки наиболее совершенной методики оценки эффективности, мы рассмотрим также и опыт оценки эффективности деятельности работников государственного аппарата управления.

Методы оценки эффективности работы менеджеров изучаются на тех предприятиях и в организациях, информацию о которых можно было получить в полной мере. Не все предприятия обладали способностью разгласить порядок проведения, результаты оценки за пределами своего внутреннего документооборота. Это значительно осложняло процесс сбора информации о современных методиках оценки, применяющихся на практике, с целью ее дальнейшего изучения и анализа. Выбор предприятий был связан, таким образом, с определенными трудностями. Но и те предприятия, методики оценки эффективности управленческого труда на которых представлены в работе, отражают весь спектр возможных вариантов проведения оценочной процедуры. Выбор тех или иных предприятий обусловлен еще и теми выводами, которые были сделаны нами в конце гл. 2.1. и очертили круг основных проблем в области оценки эффективности работы менеджеров. Главная задача данной главы - разработка классификаций: целей оценки, форм оценки, способов и ее субъектов; этой задачей также обусловлен и выбор предприятий, который представил бы всю палитру методик оценки, встречающихся в той или иной мере на отечественных и зарубежных предприятиях.

Анализ существующих методик оценки проводится по следующим признакам: цель оценки, предмет оценки, объект оценки, субъект оценки, порядок проведения процедуры оценки, форма представления материалов и результатов оценки, перманентность оценки во времени, ограничения в процессе оценки, гласность при подведении итогов.

Цели оценки работников государственного аппарата управления закреплены в нормативно-правовых актах Президента и Правительства Российской Федерации, регламентирующих порядок проведения аттестации государственных служащих. Юридической базой являются: Указ Президента РФ «О повышении квалификации и переподготовке федеральных государственных служащих» от 23.08.94 г. № 1722, Указ Президента РФ «О первоочередных мерах по улучшению работы с кадрами в системе государственной службы и реализации Федерального закона «Об основах государственной службы Российской федерации»» от 6.09.96 г. № 900, Положение о проведении аттестации феде рального государственного служащего, утвержденное Указом Президента РФ от 9.03.96 г.

Положение о проведении аттестации руководителей и специалистов структурных подразделений центральных органов Федеральной исполнительной власти, утвержденное Постановлением Совета Министров - Правительства Российской Федерации от 23.07.93 г. № 700, Положение о порядке проведения аттестации государственных служащих органов исполнительной власти, утвержденное постановлением Министерства Труда РФ от 12.10.92 г. № 23 [2, 3, 4, 5, б, 7].

В соответствии с названными нормативными документами оценка работников государственного аппарата управления преследует следующие цели: - повышение исполнительской дисциплины государственных служащих; - установление соответствия государственных служащих занимаемым должностям; - создание высокопрофессионального кадрового состава органов исполнительной власти; - использование каждого из них в соответствии со специальностью и классификацией; - стимулирование роста профессионализма; - определение необходимости повышения квалификации, профессиональной подготовки; - предупреждение коррупции в системе государственных служб; - обеспечение возможности передвижения кадров. Специалисты Института Труда рассматривают оценку управленческого труда как часть самого труда, осуществляемую более или менее часто любым руководителем, в такой форме оценка выступает как аспект аттестации государственных служащих, методические основы организации и проведения которой разработаны учеными упомянутого института. По их мнению, аттестация - это формализованная оценка, проводимая в установленное время, в установленной форме, по специально разработанной процедуре [149]. Определение эффективности работы менеджеров влечет различные последствия, выражающиеся в осуществлении конкретных мероприятий. Мероприятия касаются как отдельного менеджера, так и всего аппарата управления в целом, инициатива в их проведении может исходить и от предпринимателя, и от самого менеджера. В соответствии с разнонаправленностью управленческих решений по реализации этих мер ряд ученых разделяет цели оценки эффективности управленческого труда на административную, информационную и мотивационную [219,133]. Административная цель преследует повышение, понижение по службе, прекращение трудового договора. Информационная - информирование как самих менеджеров об уровне эффективности их труда, так и менеджеров вышестоящего звена. Мотивация поведения менеджеров, вызывающая изменения в содержании их работы и являющаяся реакцией руководства на достигнутые результаты управленческой деятельности - в этом заключается мотивационная цель оценки эффективности работы менеджеров. Нам кажется такая классификация не вполне удачной. Результаты оценки эффективности работы менеджеров представляются в виде информации, и эта информация в свою очередь, вызывает осуществление управленческих решений. Поэтому не представляется правомерным говорить об информационной цели как одном из видов целей оценки эффективности работы менеджеров, получение информации является, скорее всего, основной задачей оценки любой направленности. А уже использование результатов оценки преследует различные цели. Об этом свидетельствует практика оценки эффективности работы менеджеров в области организации и управления предпринимательской деятельностью в России. Некоторые ученые говорят о двух целях оценки: определении квалификации для установления необходимости и средств ее повышения и увеличении мотивации эффективного труда [59]. «Главное назначение оценки - не контроль исполнения, а выявление резервов повышения уровня труда работника» [193], считают другие исследователи.

## Разработка системы требований к оценке эффективности работы менеджеров

По итогам изучения деятельности российских и зарубежных предприятий в данной главе необходимо выявить основные недостатки, присущие процессу определения эффективности работы менеджеров, и на этой основе разработать систему требований к оценке эффективности управленческого труда.

По результатам исследования, проведенного специалистами Института социально-экономических, проблем РАН среди различных категорий персонала, в том числе менеджеров, 90 % респондентов отметили, что на обследуемых предприятиях, в настоящее время, не получила своего развития система оценки труда работников, адекватная про — изошедшим изменениям в экономике и общественном сознании [160]. Неадекватность систем оценки вызвана, в том числе недостаточным вниманием, уделяемым среди ис следователей решению проблем, возникающих в процессе осуществления и подведения итогов оценочной процедуры. Наиболее объективным методом анализа различных подходов к оценке эффективности управленческого труда и возникающих вследствие их реализации проблем нам — представляется следующий: установление соответствия этих подходов и результатов их применения существующим требованиям. Основное внимание исследователями уделя ется разработке требований к критериям, показателям эффективности, в то время как слабо изучены и сформулированы требования к самому процессу оценки эффективности работы менеджеров, а это имеет не меньшее значение [62, 125, 98, 7]. Содержание про цесса оценки, соответствие применяемых средств поставленным целям определяет дос товерность результатов оценки и обоснованность их использования для осуществления практических мероприятий. Ученые Института труда в число требований к системе оценки включают: всеобщность, гласность, коллективность, учет общественного мнения, обязательность принятия по ее результатам соответствующих мер [149]. Некоторые исследователи [98] к числу требований относят универсальность применения показателей эффективности управленческого труда на различных уровнях управления. Считаем, что выполнение этого требования не должно сопутствовать определению эффективности, т.к. труд менеджеров различных звеньев управления сущест — венно различается по содержанию. Более того, различное содержание труда менеджеров требует дифференцированного подхода к разработке процесса оценки и ее показателей. Считаем, что метод оценки эффективности работы менеджеров должен отвечать следующим требованиям: - объективность и однозначность, не допускающая разночтения информации; исключающая влияние участников оценки; - экономичность, обеспечивающая минимизацию финансовых и временных затрат; - соответствие средств, используемых в процессе оценки, поставленным целям; - гибкость, позволяющая использовать метод оценки на различных предприятиях; - теоретическая обоснованность, обеспечивающая возможность выявления причинно-следственных связей; - количественный и стандартизированный характер обрабатываемой и получаемой в итоге информации, позволяющий сопоставлять результаты оценки по различным субъектам и периодам деятельности; - надежность, гарантирующая минимальное отклонение оценочных результатов от фактически достигнутых итогов деятельности менеджера. Соответствие рассмотренных методов оценки управленческого труда установленным требованиям отражено в таблице 2.3.1. В результате несоответствия метода оценки установленным требованиям могут последовать: невыполнение отдельных заданий из-за переоценки эффективности труда менеджера, неудовлетворенность работой, ухудшение психологического климата в коллективе, текучесть кадров, неадекватность мер по стимулированию и мотивации труда менеджеров, превращение результатов оценки в орудие борьбы в условиях групповщины в трудовом коллективе. Изучение оценочной практики на отечественных и зарубежных предприятиях показало, что проведению оценки и подведению ее итогов нередко сопутствует субъективизм, вызванный влиянием различных факторов. Для создания системы показателей оценки, механизма ее проведения необходимо изучить эти факторы. Критерии объективности, выработанные на исследованных предприятиях, вызывают серьезные сомнения, как. например, согласие объекта оценки с мнением субъекта или отсутствие среди членов оценочной комиссии разногласий по результатам оценки деятельности менеджера. Использование подобных критериев объективности не исключает влияния на итоги оценки, как объектов, так и субъектов оценки. Некоторые специалисты под требованием объективности подразумевают проведение оценки лишь по тем показателям, которые реализуются по отношению к субъекту оценки [45]. Ряд ученых считает, что на объективность системы оценки влияют следующие важные моменты: возможность отсутствия четкой зависимости от результатов деятельности с содержанием труда за период времени, который оценивается; показатели эффективности работы менеджера, особенно если они совпадают с показателями производственно-хозяйственной деятельности, могут быть следствием работы, осуществленной в прошлые периоды и оказывающей свое влияние до сих пор на текущую деятельность [59, 87].

Среди причин, вызывающих нарушение требования объективности, ученые Института труда называют: слабую теоретическую проработку аспектов оценки, отсутствие стандартизированных показателей эффективности управленческого труда, недостаточную подготовительную работу к проведению оценки, сложность используемых средств оценки. Для решения части проблем ученые Института труда предлагают усилить ответственность за подбор и оценку кадров, ввести в качестве приложений к документам -средства оценки карты компетенций и квалификационные карты (профессиограммы).

Квалификационная карта - это набор стандартных требований к образованию, стажу, навыкам управленческого работника. Карта компетенций - набор требований для успешной работы в должности [149].

Профессиограмма - описание рабочих мест в терминах психологических характеристик занятых по ним работников, что позволяет определять степень соответствия их способностей и склонностей реально выполняемой работе. Способности отражают то, что человек может делать, а склонности - то, что он хочет делать. Склонности иногда необоснованно рассматриваются как способности [48, 52].

Ряд методов оценки страдают субъективизмом, являющимся результатом психологических особенностей личности человека. При оценке менеджера непосредственным начальником, проявляется эффект "последнего по времени события", когда последнее по времени событие, связанное с деятельностью оцениваемого отражает (не всегда обоснованно) весь оцениваемый период работы подчиненного. Субъективность проявляется в попытке эксперта избежать крайних оценок, в этом случае могут быть получены как завышенные, так и заниженные оценки. При оценке качества, как считают некоторые исследователи, руководитель более высоко оценивает тех, кто имеет близкие ему качества; какое-либо отрицательное или положительное качество заслоняет все остальные [48].

Непосредственный начальник, руководствуясь опасениями, что подчиненный ему менеджер может занять его должность в будущем или быть перемещенным в другое подразделение, способен занизить результаты оценки.

## Оценка эффективности работы менеджера на основе анализа структуры затрат рабочего времени

Из выводов, полученных в гл. 1.1 следует, что основными функциями менеджера являются: планирование, организация, руководство, учет и контроль. Анализ структуры трудозатрат менеджеров, мы считаем, необходимо проводить именно в рамках каждой из функций на предмет соответствия ей выполняемых менеджером работ. Определение трудозатрат менеджера является важной по своему значению стадией процесса проведения оценочной процедуры. Мы считаем, что с целью сбора информации о трудозатратах менеджеров может использоваться такая форма как анкетирование. Анкетирование подразумевает применение специально разработанных форм -анкет. В анкетах содержание управленческого труда раскрывается по критериям. Критерии - это виды деятельности, осуществляемые менеджером в рабочее время и отличающиеся своей общностью. Последнее свойство позволяет использовать для сбора информации о содержании труда менеджера единую форму анкетирования. Необходимо учесть рекомендации специалистов Института труда, заключающиеся в том, что в отсутствие четко сформулированной методики оценки эффективности управленческого труда следует руководствоваться следующими едиными методическими принципами: четкое соответствие цели и объектов оценки, систем критериев и показателей, установление периодичности, этапов и процедур оценки [149]. - Целью оценки эффективности работы менеджера, осуществляемой по предлагаемой методике, являются: выявление возможностей включения менеджера в кадровый резерв, планирование карьеры менеджера, стимулирование самоменеджмента, изучение организации работы менеджера (в соответствии с разработанной нами классификацией целей в гл. 2.1). Средства оценки: в качестве способа применяется оценка экспертами с помощью самооценки, форма оценки - анкетирование. Объект оценки - управленческий работник. Субъекты оценки - работники предприятия. Объект оценки заполняет форму 3.2.1:

Каждому виду деятельности, приведенному в гр. 1 соответствует шифр (гр.2), введение которого упрощает дальнейшую обработку собранных данных. В гр. 3 объект оценки проставляет трудозатраты на осуществление соответствующего вида деятельности. Частота повторений относится к тому периоду, в течение которого определяется эффективность работы менеджера (месяц, год). Гр. 6 заполняется субъектом оценки, проставляется код той функции, которой соответствует данный вид деятельности: Последняя графа заполняется на этапе установления соответствия содержания и функций труда уже после того, как завершено заполнение 3-й, 4-й и 5-й граф. В гр. 5 отражены временные затраты на осуществление вида деятельности в течение всего временного периода. На этапе обработки собранных данных субъектом оценки заполняется форма 3.2.2. Виды деятельности менеджера, которые не несут в себе реализацию ни одной из управленческих функций могут быть отнесены нами к потерям рабочего времени. Стоимость потерь рабочего времени, отражает объем недополученной прибыли вследствие необоснованного роста элемента себестоимости продукции, такого, как например, заработная плата и затраты на содержание аппарата управления.

С помощью формы 3.2.3 на свет появляется информация о том, во сколько обходятся предприятию потери рабочего времени менеджеров, предстающие перед нами в стоимостном выражении. Финансовые потери каждого менеджера могут быть сведены в общую сумму финансовых потерь всего аппарата управления, в результате получим общую сумму затрат, нерационально использованных на оплату труда менеджеров (по формуле 3.2.5). На этапе обработки полученной информации мы считаем целесообразным применение следующего математического аппарата: Для выявления степени влияния трудозатрат менеджеров на эффективность их труда была изучена деятельность аппарата управления ООО "ТД Интербизнесгрупп". Основной сферой деятельности этого предприятия является производство полиграфической продукции. Применение предлагаемой методики рассмотрено на примере изучения труда начальника производственного отдела. Как следует из Приложения 1, виды управленческой — деятельности характеризуются как общностью по сравнению с категориями труда других управленческих работников, так и спецификой, свойственной только одному управленче скому подразделению. Для начальника производственного отдела специфичными видами деятельности являются составление технологических карт и маршрутов продвижения за казов, составление графиков ремонта оборудования, контроль за прохождением заказов в производстве, учет показателей своевременности выполнения графиков продвижения заказов. Сценарий процедуры оценки включал в себя следующие этапы: Подготовительный этап - заключается в осуществлении разъяснительной работы среди объектов оценки. В частности, говорится о порядке заполнения граф 3, 4, 5.

Частота повторений определяется периодичностью осуществления видов деятельности - в день, в неделю, в месяц. Деятельность управленческого работника оценивалась за семь календарных месяцев, включающих в себя 147 рабочих дней, продолжительность рабочего дня за вычетом времени на личные нужды была нами определена в 8 часов. Соответственно, временной период оценки эффективности труда составляет 1176 час. - Сначала объектом оценки заполняется графа 3, затем графа 4 и в результате пе ремножения данных в этих графах заполняется графа 5 Приложения 1. Например, в течение исследуемого временного периода рабочий день анкетируемого управленческого работника начинается с совещания с подчиненными по текущим вопросам и заканчивается совещанием по результатам рабочего дня. Продолжительность совещания составляет 15 мин., или 0,25 час. Частота повторения составляет, таким образом, два раза в день или 294 раза. Трудозатраты на осуществление вида деятельности под шифром 03 (см. Приложение 1) составляют в течение исследуемого периода 73 час. После того, как заполнена вся анкета, она подписывается анкетируемым и сдается лицу, ответственному за проведение этапа сбора информации об объекте оценки. Оценочная комиссия состоит из работников отдела кадров, владеющих информацией о содержании должностной инструкции, определяющей различные аспекты деятельности анкетируемого, управленческих работников аналогичного иерархического уровня, но из других подразделений. Членами комиссии заполняется графа 6. Нами предложено именно такое соотношение видов управленческой деятельности и функций, которое представлено в графе 6 формы 1 (Приложение 1).